

KEPENTINGAN KECERDASAN EMOSI (EQ) DALAM ORGANISASI MASA KINI

Ooi Yeng Keat*

Perkembangan dunia perniagaan masa kini memerlukan organisasi mendapatkan pengurus yang berwibawa dan mempunyai kemahiran pengurusan yang baik. Ini termasuklah memberi pengiktirafan terhadap kepentingan untuk mewujudkan EQ dalam kepimpinan bagi mencapai matlamat yang diharapkan. Organisasi yang berjaya dikatakan mempunyai pemimpin atau pengurus yang mempunyai tahap EQ yang tinggi, berupaya untuk memahami perasaan dan berinteraksi dengan orang lain termasuk pekerjaannya. Kejayaan sesebuah organisasi bukan lagi diukur dari segi keberkesanan latihan atau betapa bijaknyanya kita tetapi bagaimana pemimpin organisasi menguruskan diri dan orang lain dengan cara yang baik. Justeru itu, banyak organisasi telah memberi tumpuan kepada bidang EQ demi menghadapi cabaran dunia perniagaan seperti globalisasi di samping mengecapi wawasan atau matlamat organisasi tersebut. Artikel ini akan membincangkan definisi dan ciri-ciri EQ, kepentingan EQ di tempat kerja dan mengupas manfaat yang diperolehi apabila organisasi mempunyaipengurus dan pekerja yang cerdas emosi.

PENGENALAN

Pada abad ke-21 ini, mengurus sesebuah organisasi secara relatifnya bukanlah sesuatu perkara yang mudah, lebih-lebih lagi bagi organisasi besar atau syarikat multinasional. Walaupun teori pengurusan yang diperkenalkan pada abad 19 dan 20 masih luas dipraktikkan, tetapi kebanyakan teori itu telah diubahsuai sejajar dengan perkembangan organisasi pada masa kini. Sehubungan itu, seseorang pengurus yang berjaya biasanya dikatakan memiliki ciri-ciri kepemimpinan seperti berkarisma, berpandangan jauh, inisiatif, tegas di samping kemahiran seperti kemandirian, kemampan, konseptual dan teknikal (Stoner & Wankel, 1996).

Persoalan timbul sama ada seseorang yang memiliki ciri dan kemahiran tersebut sudah memadai digelar seorang pemimpin yang efektif dan berjaya. Sekiranya jawapannya ya, mengapakah terdapat pengurus yang 'berjaya' dari segi pencapaian matlamat tetapi gagal memimpin organisasinya seperti tidak mendapat kerjasama daripada pekerja bawahan? Di antara jawapannya ialah pemimpin itu tidak memiliki

* En. Ooi Yeng Keat, Pensyarah Pengurusan Keusahawanan, Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia

kecerdasan emosi (EQ) yang tinggi iaitu faktor utama menentukan perbezaan di antara pemimpin yang berjaya dengan yang kurang berjaya. Dengan kata lain, EQ ialah pengukur penting kejayaan hidup seseorang dalam organisasi yang akhirnya akan menjadi kejayaan korporat (Vinai & Satita, 2001; Dulewicz & Higgs, 2000). Selain itu, ramai pengurus gagal memimpin organisasi disebabkan mereka terlalu tegas serta mempunyai hubungan yang lemah dengan orang lain. Akibatnya, mereka tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku dalam persekitaran perniagaan, organisasi, budaya, proses kerja dan teknologi (Millier, 1999).

Seperkara lagi yang harus ditekankan bahawa dalam era K-ekonomi, sumber tenaga pekerja dalam organisasi diisi oleh pekerja berpengetahuan, iaitu golongan pekerja yang memiliki ilmu pengetahuan tertentu dalam bidang pengkhususannya, mampu menggunakan daya fikiran demi meningkatkan produktiviti mereka yang dikoordinasikan sebagai sebahagian dari pasukan kerja organisasi. Lantas, emosi atau perasaan pekerja seharusnya tidak diabaikan malahan mereka turut diberi kuasa supaya bersama-sama menyumbang tenaga terhadap kejayaan organisasi. Dalam hal ini, EQ akan menjadi semakin dihargai sebagai aset penting organisasi kerana ia membantu membina hubungan antara perorangan (*interpersonal*) semua pekerja dalam sesebuah pasukan kerja untuk merealisasikan objektif dan matlamat yang ditetapkan.

APAKAH ITU EQ?

Istilah EQ mula diperkenalkan oleh dua orang ahli psikologi, iaitu Peter Salovey dan John Mayer. Kemudian takrifan EQ dikembangkan lagi oleh Daniel Goleman dengan menggunakan model Salovey dan Mayor untuk melihat bagaimana EQ berkaitan dengan cara hidup kerja melalui buku tersohornya '*Emotional Intelligence*'. Menurut Salovey dan Mayer (1990), EQ didefinisikan sebagai keupayaan untuk mengawal perasaan dan emosi diri sendiri dan orang lain, membezakan antara mereka serta menggunakan maklumat tersebut untuk memimpin tindakan dan pemikiran seseorang itu. Dalam definisi ini, EQ mempunyai empat aspek penting:

- i) **mengenal pasti emosi** – keupayaan untuk mengenal pasti dengan betul bagaimana perasaan seseorang itu
- ii) **menggunakan emosi** – keupayaan untuk mewujudkan emosi serta mengintegrasikan perasaan ke dalam bentuk pemikiran
- iii) **memahami emosi** – keupayaan untuk memahami punca-punca emosi
- iv) **menguruskan emosi** – keupayaan untuk memikirkan strategi berkesan untuk menggunakan emosi bagi membantu mencapai matlamat daripada hanya digunakan oleh emosi

Sementara Goleman (1998) mentakrifkan EQ sebagai kebolehan untuk mengenal pasti emosi diri sendiri dan orang lain, untuk memotivasikan diri kita dan menguruskan emosi dengan baik dalam diri kita serta pembinaan hubungan antara perorangan yang dapat dikategorikan kepada lima dimensi EQ seperti berikut:

- i) kesedaran diri (*self-awareness*)
mengamati diri dan mengenali perasaan diri sendiri; mengetahui hubungan antara fikiran, perasaan dan reaksi
- ii) kawalan diri (*self-regulation*)
menguruskan keadaan, desakan dan sumber dalaman seseorang
- iii) motivasi diri (*motivation*)
kecenderungan emosi yang memimpin atau memudahkan pencapaian matlamat
- iv) empati (*empathy*)
memahami perasaan dan masalah orang lain dan berfikir dari sudut pandangan mereka; menghargai perbezaan perasaan orang mengenai pelbagai hal
- v) kemahiran sosial (*social skills*)
kemahiran berkomunikasi dan keupayaan untuk membantu orang lain menguruskan emosinya

Definisi EQ yang diberikan oleh Murray (1998) pula menunjukkan bahawa EQ merupakan satu kebolehan untuk mengekang perasaan atau emosi negatif seperti marah dan ragu-ragu serta memfokuskan kepada perasaan positif seperti keyakinan diri. Selain itu McGarvey (1997) menyatakan terdapat empat kebolehan yang harus dimiliki untuk meningkatkan EQ seseorang individu, iaitu kebolehan untuk mengawal dorongan, emosi, berada dalam keadaan bermotivasi walaupun menghadapi kekecewaan dan berempati dengan orang lain. Sehubungan itu, EQ merupakan kebolehan untuk merasai, memahami dan mengaplikasikan secara berkesan kuasa dan penilaian yang baik terhadap emosi yang merupakan sumber tenaga, informasi, perhubungan dan pengaruh manusia (Cooper & Sawaf, 1997). Secara ringkasnya, dalam konteks organisasi EQ boleh ditakrifkan sebagai satu mekanisme atau keupayaan dalaman seseorang individu yang wujud untuk mengurus dan mengawal perasaannya (pengurus) dan juga orang lain (pekerja) di samping memberi dorongan positif ke arah mewujudkan satu perhubungan manusia yang dapat membawa kepada pencapaian matlamat bersama serta keberkesanan organisasi.

KEPENTINGAN EQ DI TEMPAT KERJA

EQ merupakan elemen penting untuk mewujudkan keadaan kerja yang produktif. Ia bukan sahaja 'baik' terhadap orang lain, tetapi juga berhadapan dengan mereka dengan cara yang penuh konstruktif apabila sesuatu masalah timbul (Smigla & Pastoria, 2000). Pada dekad yang lampau, kemungkinan para pengurus mengabaikan perasaan merupakan

perkara lumrah apabila pekerja disuruh 'meninggalkan' emosi masing-masing di rumah dan menurut segala arahan yang diberi oleh pengurus (Gibbs, 1995). Namun demikian, perubahan persekitaran tempat kerja dan kewujudan pekerja berpengetahuan telah menyebabkan fenomena tersebut tidak lagi berkekalan.

Pihak pengurus sebaliknya harus mengambil berat tentang perasaan atau emosi para pekerja secara keseluruhan demi memastikan pencapaian matlamat organisasi. Ini dapat dibuktikan melalui kajian yang menunjukkan bahawa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki EQ yang tinggi lebih berjaya berbanding mereka yang tidak memiliki EQ kerana pemimpin yang tidak membangunkan EQ mereka menghadapi kesukaran untuk menjalin hubungan baik dengan rakan sekerja, pekerja bawahan dan pelanggan. Mereka juga tidak dapat memikirkan dengan baik cara untuk bekerja bersama-sama orang lain (Johnson & Indrik, 1999; Goleman, 1998; Stock, 2001; Smigla dan Pastoria, 2000).

Masalah boleh berlaku di tempat kerja mungkin kerana keperluan emosi yang tidak kesampaian. Pengurus yang secara cerdas emosi harus tahu mengenalpasti dan menguruskan keperluan emosi pasukan pekerja agar para pekerja berasa dihormati, disokong, dihargai, dipercayai dan bernilai kepada organisasi. Apabila keperluan emosi pekerja dipenuhi, mereka akan menjadi lebih produktif, bermotivasi, kreatif dan saling memahami antara satu sama lain kerana mereka berpuas hati terhadap profesion masing masing (Dieny, 1999).

80% kejayaan di tempat kerja bergantung kepada EQ sementara hanya 20% bergantung kepada IQ (*Intelligence Quotient*) (Martinez, 1997 & Kirch, Tucker, Kirch, 2001). Ini membuktikan bahawa orang yang memiliki EQ tinggi lebih mampu menyesuaikan diri dengan persekitaran dan keadaan kerja. Maka adalah penting bagi para pengurus memahami dan tidak mengabaikan peranan emosi dalam kehidupan organisasi apabila berinteraksi dengan pekerja kerana EQ merupakan faktor penentu gelagat kerja yang melihat bagaimana hubungan antara perorangan mempengaruhi prestasi kerja dan organisasi (James, 1999). Kajian juga menunjukkan EQ adalah dua kali ganda lebih penting berbanding kemahiran teknikal dan analitikal, yang mana gabungan kedua-dua kemahiran itu akan membentuk kejayaan seseorang individu di tempat kerja (Murray, 1998).

Menurut Goleman (1998) penyelidikan yang dilakukan terhadap 500 buah organisasi di seluruh dunia jelas membuktikan bahawa individu yang memiliki tahap EQ yang tinggi memperolehi kejayaan dan ciri-ciri penting kejayaan tersebut ialah individu itu mempunyai kemahiran antara perorangan dan keyakinan diri seperti mana yang terdapat dalam EQ. Selain itu, individu tersebut juga dapat memberi kerjasama, dipercayai dan

optimistik. Individu seperti ini cuba mengelakkan konflik dan/atau menyelesaikannya agar konflik yang timbul tidak bertambah serius (Hein, 1997).

Pemimpin yang mempunyai EQ yang tinggi juga dikatakan bukan sahaja berupaya untuk memotivasi, mengawal dan mengkoordinasi subordinatnya tetapi juga membawa mereka bersama-sama terlibat dalam proses pembuatan keputusan. Ini menyebabkan subordinat lebih bersedia menerima sesuatu tugas serta mengerahkan segala tenaganya demi melaksanakan tugas yang telah diamanahkan (Abraham, 1999).

Usaha untuk mewujudkan EQ di tempat kerja penting kerana ia akan melahirkan perasaan saling mempercayai dan hubungan baik antara ahli dalam organisasi. EQ juga mengekalkan hubungan kerja yang lebih baik dalam pasukan kerja dan lebih banyak maklumat serta perasaan antara pekerja yang dapat dikongsi kerana mereka berasa sebahagian daripada sesuatu pasukan kerja atau organisasi. Oleh itu, pihak pengurus harus dapat menjangkakan pekerja juga akan 'membawa' emosi bersama-sama semasa datang bertugas (McGarvey, 1997).

MANFAAT EQ TERHADAP ORGANISASI

Memandangkan organisasi semakin beralih kepada pendekatan cara kerja berasaskan pasukan, maka komitmen dan kesungguhan bekerja di kalangan pekerja amat diperlukan. Justeru itu, kejayaan organisasi pada zaman ini bergantung kepada keberkesanan kerja berpasukan dalam organisasi. Sesuatu pasukan kerja yang berjaya dapat menumpukan kepada keperluan untuk bekerjasama, berinteraksi dan penglibatan semua ahli, komitmen terhadap matlamat, mempercayai antara ahli dan sebagainya. Oleh yang demikian, pemimpin perlu memahami kebaikan dalam menjalin hubungan antara manusia, bersosialisasi dan semangat kerja berpasukan (Palita, 2001).

Sesebuah komuniti seperti organisasi perlu berkongsi matlamat, visi serta bekerjasama antara satu sama lain untuk menuju ke arah pencapaian matlamat organisasi yang diinginkan. Maka setiap ahli kumpulan akan mendapat manfaat jika berusaha memahami perasaan dan emosi masing-masing terutama apabila bekerja dalam persekitaran 'berpasukan' yang menjadi gaya kerja kebanyakan organisasi. Dalam hal ini, EQ boleh membantu pasukan kerja dalam menjana idea baru dan kreativiti serta menjadi penyelesaian kepada masalah seterusnya membina keberkesanan kerja berpasukan. Sekiranya EQ diamalkan di tempat kerja, ia akan membantu seseorang individu bekerja bersama-sama orang lain dengan lebih baik melalui kemahiran sosialnya seperti berkomunikasi, membina persepakatan dan lebih cekap dalam mempengaruhi orang lain (Omstein & Nelson, 2000).

Selain itu, hierarki organisasi yang mendatar (*flatten*) membolehkan para pekerja diberi kuasa membuat keputusan dan menyebabkan span kawalan pihak pengurus menjadi semakin luas (Laudon & Laudon, 2001). Keadaan ini walaupun nampak baik tetapi boleh menyebabkan pihak pengurus peringkat tinggi sukar untuk mengawal jumlah pekerja yang ramai.

Sememangnya pengurus memerlukan kemahiran EQ untuk mengawal bilangan pekerja yang ramai dan menguruskan pelbagai aspek dalam organisasi yang kompleks. Keupayaan berempati dan memahami reaksi sesetengah pihak terhadap masalah dan tekanan, kemahiran menyelesaikan konflik dan isu-isu lain mengenai pekerja merupakan kemahiran perniagaan yang paling bernilai. Tambahan pula, pengurus merupakan orang yang bertanggungjawab untuk membuat sesuatu keputusan penting dalam organisasi. Keputusan yang dibuat boleh dipengaruhi oleh emosi pengurus. Jika emosi tidak diuruskan dengan cara yang membina, ia boleh mengarah kepada keputusan yang tidak baik.

Pengurus yang cerdas emosi membuat keputusan yang bijak seperti tidak bertindak berdasarkan kemarahan sebaliknya menggunakan emosi untuk mempertingkatkan daya berfikir, mengimbangkan pemikiran dan juga perasaan (Caruso, 1999). Sehubungan itu, EQ yang tinggi diperlukan oleh organisasi untuk mewujudkan satu '*empowered organisation*', iaitu pengurusan atasan mempunyai pemimpin yang memiliki EQ yang tinggi seterusnya dapat memimpin pekerja lain di semua lapisan organisasi melalui proses ini.

Manakala pekerja yang memiliki kemahiran EQ yang tinggi, berupaya memikirkan cara terbaik untuk bekerja dengan ketua dan rakan sekerja. Mereka jarang membuat sesuatu keputusan yang tidak rasional (Stock, 2001). Di samping itu, pekerja tersebut juga dapat mengurangkan persengketaan di tempat kerja. Pembangunan EQ adalah kritikal dalam dunia perniagaan kerana ia dapat mewujudkan satu suasana persekitaran kerja yang positif dan menguntungkan semua pihak (Glass, 2001).

Goleman (1998) menyatakan enam faktor berikut menjadi punca utama pekerja dalam organisasi menjadi lemah semangat dan kurang motivasi semasa bekerja; bebanan tugas, kurangnya autonomi, ketidakadilan (dari segi penilaian dan kenaikan pangkat), konflik nilai, ganjaran yang kurang dan kehilangan rangkaian hubungan dengan ahli lain. Keadaan tersebut akan memudaratkan pihak organisasi amnya dan pekerja khususnya dari segi produktiviti dan motivasi. Jadi bagi mengatasi masalah tersebut, pihak organisasi bolehlah mempertimbang manfaat kemahiran EQ sebagai satu bentuk penyelesaian masalah yang efektif.

KESIMPULAN

Memupuk konsep EQ di tempat kerja merupakan usaha yang penting dalam menjamin kejayaan di tempat kerja. EQ seharusnya dipraktikkan oleh setiap individu dan organisasi terutama dalam menghadapi cabaran globalisasi dan liberalisasi dunia perniagaan. Setiap individu dalam organisasi sama ada berpangkat tinggi atau rendah haruslah diberi pengiktirafan yang sewajarnya dari segi pengalaman, pendekatan dan kemahiran yang dimiliki masing-masing. Penekanan konsep EQ di tempat kerja akan melahirkan pengurus yang bersedia menerima pandangan pekerja lain, berempati, bekerjasama dan memotivasikan pekerja. Keadaan ini secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi kerja di samping menambah produktiviti dan kepuasan kerja di tempat kerja. Fenomena ini nescaya akan membentuk satu suasana pengurusan organisasi yang cemerlang.

BIBLIOGRAFI

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 125, 2, 209.
- Caruso, D.R. (1999). *Applying the ability model of emotional intelligence to the world of work*. [On-line]. Available: <http://www.cjwolfe.com/article.do?doi=10.1001/ajph.89.11.1611> [2001, November 20].
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*, New York: Grosset/Putnam.
- Dieny, E. (1999). The importance of emotional intelligence for your career. *China Post*, 19-20. [On-line]. Available: <http://www.ems-tw.com/eq.htm> [2001, December 13].
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 4, 341-372.
- Gibbs, N. (1995). The EQ Factor. *Time*, 146, 14, 60-68.
- Glass, P.K. (2001). Is EQ more important than IQ in today's business environment? *Psychology for business*, 2, 4. [On-line]. Available: <http://www.psychologyforbusiness.com/EQ.htm> [2002, January 7].

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.

Hein, S. (1997). *EQ for everybody: A practical guide to emotional intelligence*. Alligator, Grainsville.

James, K. (1999). *Human resource management trends and issues: Emotional intelligence (EI) in the workplace*. Policy, Research and Communication Branch, Public Service Commission of Canada. [On-line]. Available: http://www.psc-cfp.gc.ca/research/personnel/ei_e.htm [2001, Dec.11].

Johnson, P.R. & Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11, 3, 84-88.

Kirch, D.P., Tucker, M.L. & Kirch, C.E. (2001). The benefits of emotional intelligence in accounting firms. *CPA Journal*, 70, 6, 60.

Laudon, K.C. & Laudon, J.P. (2001). *Essentials of management information systems: Organization and technology in the networked enterprise*. (4th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Martinez, M.N. (1997). The smarts that count. *HR Magazine*, November. 71-78.

McGarvey, R. (1997). Final score: Get more from employees by upping your EQ. *Entrepreneur*, 25, 7, 78-81.

Miller, M. (1999). Emotional intelligence helps managers succeed. *Credit Union Magazine*, 65, 7, 25.

Murray, B. (1998). Does emotional intelligence matter in the workplace? *APA's Annual Convention*, 29, 7. [On-line]. Available: <http://www.apa.org/monitor/jul98/emot.html> [2001, Feb.19].

Omstein, S. & Nelson, T. (2000). *Incorporating emotional intelligence into the preparation and delivery of international travel courses*. [On-line]. Available: <http://www.abe.villanova.edu/proc2000/n03.pdf> [2001, Dis.11].

Palita, R.K. (2001). How IT project managers are leading change. *Management Services*, 45, 12, 8-11.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9, 185-211.

Smigla, J.E. & Pastoria, G. (2000). Emotional intelligence: Some have it, others can learn. *CPA Journal*, 70, 6, 60.

Stock, B. (2001). Emotional intelligence and CEO succession. *Corporate Board*, 22, 128, 11.

Stoner, J.A.F. & Wankel, C. (1996). *Pengurusan. (Edisi Ketiga)* (Terjemahan). Petaling Jaya: Amiza Publishing Sdn. Bhd.

Vinai, V. & Satita, J. (2001). *The relationship between emotional quotient and leadership effectiveness in life insurance business organizations*. [On-line]. Available: http://www.iournal.au.edu/abac_journal/2001/May01/relationship.pdf [2002, Jan.6].